الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)
القاهرة ج.م.ع
للمشتركين فقط
رئيس التحرير: نسيم الصمادي

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

فبراير (شباط) 2000
السنة الثامنة
العدد الثالث
العــدد 171
www.edara.com

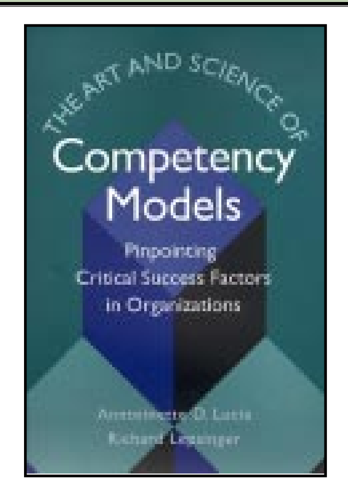
موارد بشريــة

نماذج الجدارة الوظيفية

وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات

المؤلفان: أنتونيت لوسيا و ريتشارد ليبزنجر

اقرأ في هذا العدد



من الشعارات إلى المعايير:

ترفع كثير من الشركات شعار: «الموظفون هم أهم أصول الشركة». كان هذا الشعار صحيحا أيام الرخاء والتنمية الاقتصادية المستديمة. لكنه انهار تماما وفقد مصداقيته عندما تحول المديرون إلى لاعبي شطرنج غير محترفين، وتحول الموظفون إلى أحجار شطرنج تحرك ولا تتحرك، وتحولت بيئة العمل إلى رقعة شطرنج مضطربة، وتحولت الأسواق إلى مباريات شطرنج يلعب فيها الإنسان ضد الكمبيوتر ونظرية الاحتمالات.

طرحت الشركات شعاراتها البراقة جانبا، وبدأت تقول: «الموظفون الجديرون فقط هم أهم أصول الشركة.»

فكيف نميز الموظفين الجديرين (الذين هم الأصول الحقيقية للشركة)، من الموظفين غير الجديرين؟ وكيف يمكننا تحويل كل الموظفين الموجودين إلى موظفين جديرين؟ وكيف نفرق بين: الكفاءة التي تعني أداء العمل - أي عمل - بطريقة صحيحة والفعالية التي تعني أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة والجدارة التي تعني: أداء العمل الصحيح، بطريقة صحيحة، من قبل الشخص الصحيح؟

الإجابة هي: من خلال مقاييس ونماذج الجدارة.

لهذا قام علماء الإدارة بصياغة مفهوم «الجدارة الوظيفية». وفي مؤتمر عالمي كبير عقد في جوهانسبرج عام 1995 تم تعريف «الجدارة» بأنها: «السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية التي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء خارقة وقياسية، تفوق المعدلات العادية.» أي أن معايير الجدارة تميز بين الموظفين الخارقين والموظفين العاديين، لأنها تستخدم مقاييس خاصة جداً.. ولهذا السبب جعلنا هذا العدد من خلاصات عددا خاصا جدا.

نوعان من المواصفات:

يمكننا في أي منشأة أن نميز بين نوعين من سمات الموظفين :

1- مـواصـفـات الموظـف المتـوسـط AVERAGE: وهي السمات والمهارات الوظيفية التي يمتلكها الموظف بالدرجة التي تحصنه ضد قرارات الرفت والفصل. وهي تمثل الحد الأدنى من السمات والمهارات التي تمكنه من الاحتفاظ بوظيفته.

2- مـواصـفـات الموظـف الخارق SUPERIOR: وهي السمات التي يتميز بها الموظفون المتازون. والتي تمثل الحد الأقصى من المهارات التي تمكن الموظف من تجاوز المعدلات العادية للأداء، مقارنة برفاقه في العمل.

وسنركز فقط على هذا النوع من المواصفات التي يمتلكها الموظف المتفوق أو المتاز، وهي تلك التي نقصدها بمصطلح «الجدارة».

فلماذا يتم التركيز على مواصفات الجدارة وحدها؟ ألا يساهم الموظفون متوسطو الأداء في زيادة الإنتاج؟ ثم أليس من المكن أن يتحول الموظفون العاديون - بمرور الزمن - إلى موظفين ممتازين؟ هل يحتاج الأمر إلى وضع الخطط ودراسة نماذج الجدارة؟ لماذا لا نترك الأمور تسير طبقاً لوتيرتها وطبيعتها؟

نعم، قد يكتسب الموظف عددا من مواصفات الجدارة نتيجة تراكم الخبرة. لكن هناك عددا من التحفظات منها :

أولاً : إذا لم يكن لديك تصور واضح عن مواصفات الجدارة الخاصة بوظيفة هذا الموظف فكيف تعرف ما إذا كان الموظف يحرز تقدماً أم لا؟

ثانياً : في الشركات الكبيرة، يصعب معرفة مستوى أداء كل موظف، كما يصعب متابعة درجة تقدمه أو تأخره في تحقيق مستوى الأداء المطلوب.

ثالثاً : من الصعب على الموظف العادي أن يدرك مستوى الأداء الذي تتطلبه منه وظيفته. فكثيراً ما يجأر الموظفون بالشكوى من عدم وضوح رؤية الإدارة العليا بخصوص ما هو مطلوب منهم. فيقبع الموظفون عند الحدود الدنيا للأداء، ولا يفكرون في تجاوزها، لا لشيء إلا لعدم وجود نموذج قياسي لمواصفات الجدارة.

رابعاً : يجد المدير نفسه في أزمة عندما يرحل أحد الموظفين المتازين ويترك وظيفته شاغرة. فقد حقق الموظف الراحل نتائج لا يمكن للموظف العادي تحقيقها. فيحتار المدير ولا يعرف كيف يختار موظفاً جديداً يحل محل القديم، لأن المنصب ارتبط في ذهنه بالشخص وليس بالأنشطة التي يؤديها.

خامساً : إذا كنت تقبل من موظفيك مستويات أداء عادية، فمن المؤكد أنك تستند إلى وجود موظفين آخرين يحققون أداء متفوقا يغطي ضعف زملائهم. كما يقوم هؤلاء الموظفون المتفوقون بتدريب الموظفين العاديين.

ولهذا صار من الأفضل حسم المسألة موضوعياً من خلال مقاييس الجدارة التي تحتاجها الشركة في كل موقع.

الجدارة والمنصب:

هناك ثلاثة أنواع من الوظائف والمناصب داخل أية شركة، هي :

(أ) وظائف الإدارة MANAGERIAL وهي التي تقوم بالتخطيط والإشراف والتوجيه ؛ وتتطلب حداً أعلى من مواصفات الجدارة القيادية والشخصية، وحداً أدنى من مواصفات الجدارة التقنية.

(ب) الوظائف التقنية TECHNICAL وهي التي تقوم بالإنتاج والصيانة ؛ وتتطلب حداً أعلى من مواصفات الجدارة التقنية والعملية، وحداً أدنى من مواصفات الجدارة القيادية والشخصية.

(ت) الوظائف التنفيذية EXECUTIVE وهي التي تمارس وظائف الاتصال والمتابعة ؛ وتتطلب حداً أعلى من مواصفات الجدارة الشخصية والقيادية، وحداً أدنى من مواصفات الجدارة التقنية. وهكذا تختلف مواصفات الجدارة التي يحتاجها كل منصب تبعاً لطبيعته.

حزم الجدارة الوظيفية:

بصفة عامة، يجب أن تنزع نماذج الجدارة الوظيفية نحو التركيز على سلوك الموظفين. وعليه، فإنه يمكن تصنيف مواصفات الجدارة في أربع حزم، كما يلي :

تطبيقات الجدارة:
نماذج من جدارات المبيعات

نظرا لأهمية المبيعات لكل المؤسسات، واهتمام المديرين الدائم بها، فسنأخذها نموذجا تطبيقيا فنبرز سمات الجدارة المطلوبة والمرغوبة في العاملين في مجال المبيعات. ثم نوضح أنماط السلوك المضاد التي تأخذ مجراها عندما تغيب تلك الجدارات. وهناك أربع «جدارات» لا بد منها لكل من يعمل في مجال المبيعات وهي :

أولا: جدارة التوجه للإنجاز
Achievement Orientation

وتعني اهتمام البائع بالعمل والتوجه لتحقيق الأهداف المحددة ثم تجاوزها، مع الاستعداد للمخاطرة لتحقيق مكاسب محسوبة.

❀ عندما يمتلكها البائع:
1. يؤدي العمل بدقة وجودة عالية.
2. يضع مقاييسه الخاصة للنجاح والتفوق.
3. يحسن أداءه ويزيد سرعته باستمرار.
4. يرحب بالتحديات وضرب الأرقام القياسية.
5. يحدد أهدافه ويضع أولوياته على أساس الربحية والعائد.

❀ عندما يفتقدها البائع:
1. يتجنب التعامل مع أي معايير محددة للأداء.
2. يقبل الممارسات كما هي دون نقاش أو مراجعة.
3. يعمل على هواه، دون اعتبار للتوقعات أو الإنجازات السابقة.
4. يدعي أنه من المستحيل تحقيق الأهداف المحددة.
5. قد يدعي أن الأهداف الموضوعة لا تتناسب مع إمكاناته، وقد يتظاهر بتحقيق أهداف مستحيلة بالفعل على سبيل الادعاء.

ثانيا: جدارة خدمة العميل
Customer Service Orientation

وتعني الاستعداد لخدمة ومساعدة العميل وتلبية احتياجاته.

❀ عندما يمتلكها البائع:
1. يتابع طلبات واستفسارات وشكاوى العملاء.
2. يراقب مستوى رضا العميل ويفتح معه قنوات اتصال صريحة.
3. يتحمل المسئولية ويتصرف بثقة نيابة عن العميل.
4. يتعرف على نشاط عملائه ويجمع معلومات عن احتياجاتهم.
5. يركز على المدى الطويل والمنظور البعيد.

❀ عندما يفتقدها البائع:
1. يركز على أهدافه ويتناسى أهداف العميل.
2. يقدم للعميل حلولا روتينية جاهزة.
3. يشتكي من العملاء وكثرة طلباتهم وتواتر مشكلاتهم.
4. يرفض تحمل المسئولية ولا يدافع عن عملائه.
5. يركز على البيع والربح السريع بغض النظر عن المدى البعيد.

ثالثا: جدارة التأثير
Impact and Influence Orientation

وتعني توجه البائع نحو الإقناع وترك انطباعات مؤثرة لدى العملاء لحفزهم على تبني مواقفه وأفكاره.

❀ عندما يمتلكها البائع:
1. يميل لرواية القصص وشد انتباه الآخرين.
2. يستشهد بآراء الآخرين وقصص النجاح ويطلب من زيد أن يقنع عمرو.
3. يستعين بالحقائق والأرقام والبيانات والأمثلة الواقعية.
4. يتخذ موقف المعلم ويلقن العميل دروسا منهجية بهدف حقيقي لتعليمه.
5. يقارن بين منتجاته ومنتجات المنافسين بوعي دون أن يغمط المنافسين حقوقهم.

❀ عندما يفتقدها البائع:
1. يفشل في ترك انطباع حسن لدى الآخرين.
2. لا يستطيع الدفاع عن أفكاره عندما يواجه أي تحدي.
3. يعمل منفردا أو يدخل في صراعات مع الآخرين.
4. يفشل في نقل رؤية شركته ورسالتها للعملاء .
5. يتجه للعزلة ونبذ الآخرين بدلا من طلب المساعدة منهم.

رابعا: جدارة التفهم
Interpersonal Understanding Orientation

وتعني تفهم كلمات وحركات ومشاعر واهتمامات الآخرين، سواء جرى التعبير عنها مباشرة أو بطريقة غير مباشرة.

❀ عندما يمتلكها البائع:
1. يفهم دوافع وانفعالات الآخرين ومضمون عباراتهم.
2. يقرأ بين السطور ويدرك أبعاد الحركات والإيحاءات.
3. يتفهم مشكلات الآخرين ويتعاطف معها دون تحيز.
4. يؤمن بحرية الآخرين في التعبير عن مشاعرهم ومواقفهم.
5. يملك حساسية تجاه الأقليات والجماعات ذات الثقافة واللغة المختلفة.

❀ عندما يفتقدها البائع:
1. يسيء فهم الآخرين ويفشل في تفسير أفعالهم وأقوالهم.
2. ينظر لكل الناس إما : «مع» أو «ضد»، فيعتبر كل من ليس معه، ضده.
3. يركز على الألفاظ الخارجية ولا يحاول استكشاف الدوافع والأحاسيس.
4. يتمسك بوجهة نظره في كل الأحوال وكل الظروف.
5. يصطدم بالآخرين بغض النظر عن أفكارهم ووضوح مواقفهم.

أنواع الجدارة الوظيفية وأنواع المناصب:

حـــزم الجدارة الوظيفيـــة	طبيعـــة المنصـــب		
	منصب فني	منصب إداري	منصب تنفيذي
1- الحـــزمة الإنتاجيـــة			
- التركيز على الأهداف.	✓	✓	✓
- الاهتمام بالجودة ومواعيد التسليم.		✓	
- الرغبة في التطوير والابتكار.	✓	✓	
- الرغبة في البحث عن الحلول بدلاً من التوقف عند المشكلات.		✓	
- الإخلاص في العمل دون رقابة خارجية.		✓	✓
- مهاجمة المشكلات قبل أن تتفاقم.		✓	✓
- المبادرة والحماس.		✓	✓
2- الحـــزمة التقنية (الفنية):			
- القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات الضرورية للعمل	✓	✓	✓
- درجات المؤهلات العلمية والخبرة العملية	✓	✓	✓
- القدرة على حل المشكلات بالطرق التقليدية	✓		
- القدرة على التعامل مع المعلومات	✓		
3- الحـــزمة القيادية:			
- القدرة على التعامل مع المشكلات وحلها بالطرق الابتكارية		✓	✓
- القدرة على تنظيم الوقت والمكان وإدارة المشروعات.		✓	
- القدرة على التأثير الاجتماعي وتعزيز النفوذ السياسي داخل المنشأة.		✓	✓
- القدرة على التوجيه والإشراف والتدريب		✓	
4- الحـــزمة الشخصية (السلوكية):			
- القدرة على الالتزام وإدارة الذات		✓	✓
- درجة عالية من الثقة بالذات		✓	
- المرونة في معاملة الزملاء والعملاء والعمل في فريق		✓	✓
- القدرة على الاستفادة من التغذية العكسية	✓	✓	✓
- وجود رؤية واضحة للأهداف الذاتية		✓	
- القدرة على التعامل مع الرؤساء وتلقي الأوامر وتنفيذها	✓	✓	✓

1- حزمة الجدارة الإنتاجية:

وتشمل السمات الخاصة بأسلوب الموظف في تجاوز الحدود المعتادة للإنجاز والارتقاء بالنتائج إلى حدودها العليا، وتشمل :

- التركيز على الأهداف.
- الاهتمام بالجودة ومواعيد التسليم.
- الرغبة في التطوير والابتكار.
- البحث عن حلول بدلاً من الاستسلام للمشكلات.
- الإخلاص في العمل دون رقابة خارجية.
- مهاجمة المشكلات قبل أن تتفاقم.
- المبادرة والحماس.

2- حزمة الجدارة الفنية:

وتشمل السمات الخاصة بالمهارات والقدرات والخبرات العملية والعلمية للموظف، وتشمل :

- القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات الضرورية للعمل.
- المؤهلات العلمية والخبرة العملية.
- القدرة على حل المشكلات بالطرق التقليدية والمبتكرة.
- القدرة على استخدام المعلومات لحل المشكلات.
- القدرة على إدارة الزمان والمكان والمشروعات.

3- حزمة الجدارة القيادية:

وتشمل السمات الخاصة بأسلوب الموظف في التأثير على الآخرين، من عملاء وزملاء. وهي تعتمد بدرجة كبيرة على نضج الموظف وخبرته ومهاراته الاجتماعية، وتشمل :

- القدرة على التعامل مع المشكلات الإنسانية وحلها بطرق دبلوماسية.
- القدرة على التأثير الاجتماعي وتعزيز النفوذ السياسي داخل المنشأة.
- القدرة على التوجيه والإشراف والتدريب

4- حزمة الجدارة الشخصية:

وتشمل تلك المواصفات الشخصية التي تمكن الموظف من التعامل مع الضغوط والزملاء والمديرين والمساعدين داخل المنظمة ومع العملاء والرسميين ووسائل الإعلام خارج المنشأة، وتشمل :

- القدرة على الالتزام وإدارة الذات.
- درجة صحية من الثقة بالنفس.
- المرونة والقدرة على العمل في فريق.
- القدرة على الاستفادة من التغذية العكسية وتقبل النقد.
- التمتع برؤية واضحة للأهداف الذاتية.
- القدرة على التعامل مع الرؤساء وتلقى الأوامر وتنفيذها.

بتقسيم سمات الجدارة الوظيفية لكل وظيفة تبعاً لهذه الطريقة يصبح بإمكان المدير الاختيار والمفاضلة بين المرشحين والموظفين بطريقة موضوعية واضحة.

تحديد مواصفات الجدارة الوظيفية:

إذا أردت تحديد مواصفات الجدارة الوظيفية التي تؤثر على مستوى الأداء في وظيفة ما، عليك أن تستكشف السمات الموجودة في موظف متميز يعمل بالفعل في هذه الوظيفة. دون أن تحاول معرفة السمات الوظيفية التي تتطلبها الوظيفة أو تحتاجها بالاعتماد على التصورات المثالية الموجودة في خيالك دون الاستناد إلى الواقع. وبهذا المدخل الجديد يتضح الفرق بين مدخل الجدارة ومدخل التوصيف الوظيفي في إدارة الموارد البشرية.

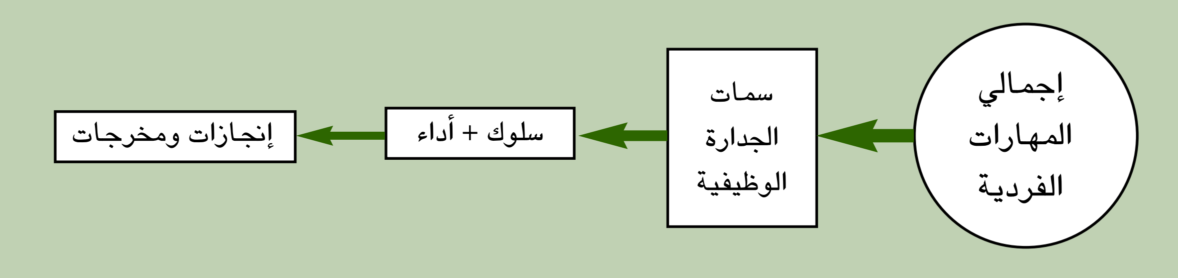
تصميم نماذج الجدارة الوظيفية :

:COMPETENCY MODELS

كثيراً ما تختلف دراسات وبرامج الجدارة الوظيفية من شركة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى، وذلك تبعاً لرؤية الإدارة وتوقعاتها لمستقبل كل موقع على خريطة

العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء:

هناك علاقة سببية قوية بين درجة جدارة الموظف ومستوى الأداء الذي يحققه للشركة. فكما تتحول الأفكار إلى أفعال وسلوكيات، تتحول المهارات والسمات الوظيفية الرفيعة إلى أداء ممتاز وإنجازات. لكن من الخطأ اعتبار كل المهارات الفردية جدارات وظيفية. فالجدارة الوظيفية ذات أثر فعال على أداء الموظف. وفي هذا يقول وليام جيمس، رائد علم النفس الحديث : «**المهمة الأولى لمن يدرس الإنسان هي أن يفرق بين المتغير الذي يغير والمتغير الذي لا يغير شيئاً**». فالمهارة الفردية التي لا تؤثر على أداء الموظف يجب استبعادها من الدراسة. إذ لابد أن نقتصر على دراسة تلك الجدارات الوظيفية التي هي بمثابة مدخلات أساسية يستخدمها الموظف في إنتاج أنشطته ومخرجاته في بيئة العمل.



التنظيم. وهذه الخطوات العملية هي :

أ- الخطوات التمهيدية :

:PREPARATORY STEPS

على المنشأة أن تحدد المواقع والوظائف التي تحتاج إلى برامج لتنمية الجدارة الوظيفية. يعتمد هذا على حساسية هذه المواقع والوظائف بالنسبة للشركة، في ضوء الموارد المتاحة. فلا يصح أن تنفذ الإدارة برامج تنمية الجدارة الوظيفية لعمال النظافة مثلاً، وتهمل الجدارة الوظيفية للموظفين في المواقع الإنتاجية والتسويقية. إذ يجب تخطيط وتنفيذ برامج الجدارة تبعاً لأولوية وحساسية المنصب. ولتفادي ذلك يمكن تقسيم هذه الخطوة إلى المراحل التالية :

1) تحديد المهام الاستراتيجية المراد تحقيقها لكل موقع في الخريطة التنظيمية.

2) تحديد المواقع التي تحتاج لتنمية الجدارة الوظيفية بشكل ضروري وملح.

3) قياس العائد / التكلفة المتوقعة لتنمية الجدارة الوظيفية لكل موقع من هذه المواقع، بناء على اعتبارات عملية.

4) اختيار الطريقة المناسبة للحصول على برامج الجدارة الوظيفية.

ومن الواضح أن الخطوات من (1) إلى (3) تختلف من شركة إلى أخرى، كما تتغير من إدارة إلى أخرى. وهي ذات طبيعة استراتيجية، تملك الإدارة مطلق الحرية في التعامل معها، وبذلك تخرج عن نطاق بحثنا الحالي. لذا سنركز على الخطوة رقم (4).

طرق الحصول على برامج الجدارة الوظيفية:

هناك ثلاث طرق بديلة لتصميم نماذج الجدارة الوظيفية، وهي كالتالي :

١- منهج استنطاق العينات:

❁ ويستخدم في حالة توافر عينات أو بيانات عن الجدارة الوظيفية المطلوبة. وهو يصلح للوظائف القائمة والمستقرة ويستخدم لرفع كفاءة الموظفين الموجودين بهدف تحقيق نتائج أفضل في نفس الخط الاستراتيجي للشركة.

أثر الجدارة الوظيفية على الأرباح:

قامت شركة أبحاث بدراسة استطلاعية شملت أفراد فريق البيع في عدد من الشركات العاملة في نفس المجال، فوجدتهم ينقسمون إلى فريقين :

١- فريق متوسط الأداء: :AVERAGE PERFORMERS

ويضم أفراد المبيعات الذين تصل عمولاتهم إلى 17 ألف دولار في العام، ويبيعون ما قيمته 3 مليون دولار من منتجات شركاتهم سنوياً.

2- فريق خارق الأداء : :SUPERIOR PERFORMERS

ويضم أفراد المبيعات الذين تصل حصيلة عمولاتهم إلى 40 ألف دولار في العام ويبيعون ما قيمته 7 ملايين دولار من منتجات شركاتهم سنوياً.

ويستطيع أي مدير أن يستنتج أن البائع الواحد من ممتازي الأداء يمكنه أن يزيد مبيعات الشركة بما قيمته 4 ملايين دولار سنوياً مقارنة بزملائه متوسطي الأداء.

يعني هذا أن تنفيذ برنامج ناجح لتنمية الجدارة الوظيفية لعشرة من البائعين يمكن أن يزيد المبيعات 40 مليون دولار سنوياً.

وهكذا يتضح أن الفرق بين خارقي الأداء ومتوسطي الأداء أعظم بكثير من الفرق بين المتوسطين والضعفاء. ولهذا السبب بالتحديد استطاعت منظمات تحقيق أرباح هائلة بقلة من العاملين. وحققت منظمات أخرى خسائر فادحة بجيوش من العاملين.

2- منهج الاستعارة:

❃ يعتمد على استعارة مناهج الخبراء والاستشاريين من خارج المنشأة ويسمى أحيانا منهج «الاستئجار الخارجي». ويستخدم في حالة عدم وجود وحدة تدريب داخلية تمتلك القدرات والموارد المطلوبة.

3- منهج التوقعات:

❃ يستخدم في حالة عدم توافر عينات أو بيانات عن الجدارة الوظيفية المطلوبة، ويسمى «منهج التوقعات». يصلح للوظائف الشاغرة أو الجديدة ويستخدم مع المرشحين الجدد. كما يستخدم في حالات التحول الاستراتيجي للشركة وعند تغيير المواقع ودرجة أهميتها.

النموذج الكلاسيكي لتصميم برامج الجدارة الوظيفية:

هناك منهج تقليدي (كلاسيكي) واحد CLASSIC COMPETENCY STUDY DESIGN يشمل الخطوات الكاملة لتصميم جميع برامج الجدارة الوظيفية. وهو منهج شامل يصلح لكل المنظمات. ولذلك تقوم الشركات بحذف الخطوات التي لا تلائمها منه، كل شركة تبعاً لحاجتها وطبيعتها. وعند تطبيق المنهج التقليدي، عليك اتباع الخطوات التالية :

1- قسم مستويات الأداء إلى ضعيفة ومتوسطة وممتازة: بحيث يتم تحديد معيار موضوعي واضح قبل التعامل مع الأفراد بشكل مباشر. ذلك أن لكل فرد (وحتى المديرين) تحيزهم الشخصي الذي يؤثر على جمع البيانات وتشويه الحقائق. فمن الممكن أن يدعي المدير أن فلانا ليس ضعيف الأداء أو ممتاز الأداء بناء على اعتبارات شخصية لا علاقة لها بمستوى أدائه الحقيقي.

2- استبعد المستوى الضعيف من الدراسة بإقصاء حالات الموظفين ضعيفي الأداء. ويفضل أن تستند في اختيارك إلى الأرقام والإنجازات HARD DATA, مثل : رقم المبيعات الذي يحققه الموظف، أو كمية الإنتاج ودرجة جودته. على أن يتم تخصيص وزن ترجيحي لكل إنجاز أو رقم يحسب لكل موظف تبعاً لنتائجه المتحققة. ويتم هنا تجميع النقاط التي يحرزها كل موظف وهو ما يحدد ترتيبه بين الموظفين محل الاختبار. واعلم أن الموظف المتاز هو الذي يحقق مستويات أداء ممتازة في أكثر من مجال : مثل جودة المخرجات وقلة الأخطاء بالإضافة إلى رقم مبيعات مرتفع. ويمكنك دائماً استبعاد الذين لا ينجزون إلا في مجال واحد، مثل أولئك الذين يمتلكون مهارات اتصال ممتازة ولكنهم لا ينجزون أعمالهم بالجودة أو بالكمية المطلوبة. وعليك في هذه الحالة تجميع الموظفين ذوي الأرقام القياسية في اكبر عدد ممكن من مجالات العمل والإنجاز. فمثلاً في دراسة تمت لقياس مستويات أداء قادة الأسطول الأمريكي، وجد أن معظمهم حقق معدلات مرتفعة من الانضباط والإنجاز في صفوف الفرق البحرية التي يقودونها، لذا تم الاستعانة بمؤشر أو إنجاز آخر لقياس نجاحهم وهو الروح المعنوية المرتفعة لأفراد الفريق وانتفاء الرغبة لدى الأفراد في الانتقال إلى فرق أخرى، وهذا لم يتحقق إلا لقلة من هؤلاء القادة.

3- استبعد المستوى المتوسط من الدراسة واقتصر على دراسة عينة قياسية من ذوي الأداء الممتاز: حدد الموظفين ممتازي الأداء تبعاً للاعتبارات الموضوعية المحددة في الخطوة السابقة. يدخل في ذلك أيضاً التوصيات المؤكدة للزملاء والعملاء. فهناك عادة نوع من الإجماع حول العاملين ذوي الأداء المتاز بل والخارق في كل مؤسسة. هذا إذا كان غرض النموذج الذي تعده هو قياس الجدارة الوظيفية للموظفين ممتازي الأداء. أما إذا كان الغرض هو قياس امتلاك الموظف لحد أدنى من الجدارة الوظيفية التي تشير إلى أنه يمكن أن يصبح واحدا من متوسطي الأداء، فيمكنك عدم إقصاء متوسطي الأداء من العينة.

4- اجمع البيانات والمعلومات عن مواصفات جدارة أفراد العينة. وذلك من خلال:

مــن الثرثــرة إلى الفهـــم:
مقابلات الاختيار والتعيين لاختيار الموظفين الجديرين

المقابلة الشخصية هي عبارة عن أحاديث وحوارات تدور بين ممثلي الشركة (خبراء نظم الجدارة) من ناحية وبين الموظف أو المرشح للوظيفة من ناحية أخرى. ولهذا السبب فهي تتميز بطابع شخصي كبير. ولذلك يصعب على المدير أن يستنتج منها المعلومات الموضوعية اللازمة عن الطرف الآخر. فهذه المعلومات تأتي في شكل شخصي وبأوصاف وتعبيرات ذاتية تماماً بحيث تخفي مضمونها الموضوعي، ودلالاتها الحقيقية. ولذلك يجب أن يتعلم المدير أسلوب استنتاج المعلومات الموضوعية الأساسية من المقابلة الشخصية مع المرشح أو الموظف، والأمثلة التالية تساعد على ذلك :

1- يركز الموظف الممتاز في حديثه على موضوعات رئيسية مثل قدراته ومهاراته الإنتاجية وأهمية الجودة ؛ بينما يتحدث الموظف المتواضع عن المعوقات الإدارية وصعوبة العمل.
2- يتحدث الموظف الممتاز عن الابتكارات والطرق المختصرة والحلول، ويركز الموظف المتواضع على عدم توافر الأجهزة أو التسهيلات المناسبة ويشتكي من كثرة المشكلات.
3- يتبنى الموظف الممتاز موقفا إيجابيا ونظرة متعاطفة عندما يتحدث عن الآخرين من العملاء والزملاء، ويتبنى الموظف المتواضع موقفاً متضارباً ومتناقضا من هؤلاء وينحو إلى السلبية، وقد يبدي رغبة في الانتقام منهم أو الإضرار بمصالحهم.
4- يستطيع الموظف الممتاز تذكر الكثير من التفاصيل الدقيقة الخاصة بالأجهزة والتكنولوجيا ويتحدث عنها بتقدير وفهم عميق، ويلجأ الموظف المتواضع إلى التعميمات وإطلاق الأحكام الجزافية بطريقة عشوائية تدل على نفوره من التفكير المنطقي.
5- يعمل الموظف الممتاز المبتكر كمحرك ونبع متدفق للأفكار الجديدة والغريبة التي لم تسمعها من قبل، بينما يندر أن يتفوه الموظف المتواضع بأي فكرة تجذب انتباهك، بل يواصل إعادة اسطوانة الأفكار التقليدية والشائعة.
6- بالنسبة للمناصب الإدارية، تجد الموظف الممتاز يتحدث عن الإنجاز والوصول إلى الأهداف وتدعيم روح الفريق والتعاون، بينما يتحدث الموظف المتواضع عن السيطرة على الآخرين وضرورة انصياعهم للأوامر وإجبارهم على الالتزام بغض النظر عن الأهداف.
7- يسلك الموظف الممتاز طريق المبادرة والهجوم وكسر الروتين في سبيل تحقيق الهدف، الذي يؤمن به، بينما ينحو الموظف المتواضع إلى رد الفعل والاستسلام للروتين.
8- يتكلم الموظف الممتاز بطريقة حماسية وتلقائية ويبدو كما لو كان يمتلك معيناً لا ينضب من الطاقة والحافز، بينما يشعر الموظف المتواضع بالحرج والتردد والغموض والارتباك وانعدام الثقة في النفس.

هذا عن الخطوط الفاصلة بين الموظف الممتاز والموظف المتواضع. لكن هناك تحفظا واحدا على هذه الخطوط وهو أن نظام الاختيار بناء على الجدارة لا يكتسب مصداقيته إلا عندما يتمتع الموظف بدرجة عالية من القدرة على الابتكار. ففي هذه الحالة قد تحتاج إلى إجراء تعديلات جذرية على هذه الخطوط الفاصلة لتلائم الحالة الاستثنائية لهذا الموظف. ولكن مقاييس الجدارة أثبتت مصداقيتها بصفة عامة.

أ- **المقابلات الشخصية مع الموظفين المتازين:** وفيها يقوم المدير بسؤال الموظفين ممتازي الأداء مباشرة عن أصعب المواقف العملية التي واجهتهم وكيف تصرفوا فيها، وعن المواصفات اللازمة لإنجاز يماثل إنجازهم.

ب- **أدوات التغذية الراجعة من زاوية 360 درجة:** وهذا يعني جمع المعلومات عن مواصفات الجدارة الوظيفية للموظفين المتازين بسؤال المحيطين بهم من الزملاء والرؤساء والعملاء.

ت- **قائمة المواصفات الإجمالية المتوقعة:** وفيها يسأل عدد من خبراء التوصيف الوظيفي عن المواصفات المتوقعة لشاغل وظيفة معينة كي يحقق مستوى أداء ممتاز (أو متوسط). على أن يكون هذه الخبير على دراية كاملة بالمنصب محل البحث.

ث- **جداول مواصفات الجدارة الجاهزة لدى الاستشاريين:** وهنا يكتب الخبراء قائمة شاملة بجميع مواصفات الجدارة الوظيفية المحتملة للموظف الجديد، ثم يبدءون في مراجعة درجة أهمية كل صفة بالنسبة لكل موقع.

ج- **اللاحظة المباشرة للموظفين المتميزين:** وفيها يدون المدير ملاحظاته عن طريقة عمل الموظف المتاز، من الواقع. وهذا يعني تخصيص ملاحظ لكل موظف كفء خلال فترة الدراسة.

5- **فرغ الإجابات والمعلومات التي حصلت عليها من الموظفين في أشكال وصيغ نمطية تصلح للقياس الكمي.** بحيث يمكن استخدامها لقياس درجة امتلاك الموظفين لكل سمة من سمات الجدارة الوظيفية. وبهذا يتحول نموذج الجدارة الوظيفية إلى قائمة بالمواصفات والسمات الوظيفية التي ترتبط بمؤشرات سلوكية ومؤشرات أداء معززة بأمثلة واقعية.

6- **قسم بنود التوصيف الوظيفي لكل موقع أو وظيفة تبعاً لسمة الجدارة الوظيفية الموجودة لدى الموظف خارق الأداء الذي يشغل تلك الوظيفة**، والتي تمكنه من الوصول إلى مستويات أداء ممتازة في كل بند.

7- **تحقق من تطابق** VALIDATION **نتائج هذه المواصفات مع بنود التوصيف الوظيفي** لدى عينة تجريبية ثانية SECOND CRITERION SAMPLE.

8- **استخدم النموذج المتولد في التطبيق العملي:** فبعد استكمال نموذج الجدارة الوظيفية للموظفين (الخارقين أو المتوسطين) يمكن استخدامه في تصميم مقابلات المرشحين الجدد للوظائف الشاغرة أو الترقيات. كذلك يمكن استخدامها لقياس مستوى تنمية الجدارة الوظيفية لدى الموظفين عقب كل تدريب.

استخدام نموذج الجدارة الوظيفية في خطط التدريب:

من بين الفوائد العديدة لنماذج الجدارة الوظيفية هي إمكانية استخدامها في خطط التدريب. ويبدأ ذلك بتحديد المواصفات والمهارات التي يحتاجها الموظفون. ثم تقسيم هذه المواصفات والمهارات إلى أربعة أنواع:

❀ مواصفات ضرورية قبل التعيين

يتم التنقيب عنها بين المرشحين الجدد، وتعيينهم فقط في حالة توفرها لديهم. وذلك مثل بعض السمات الشخصية والرغبة والدوافع الذاتية للإنجاز. وهي تتميز بما يلي:

أ- تفرق بين الموظف المتاز والموظف المتوسط.

ب- يمكن توافرها واكتشافها لدى المرشحين الجدد.

ت- يصعب اكتسابها خلال العمل، بل على العكس قد تخبو شيئاً فشيئاً. (مثل الدافع للإنجاز وبعض السمات الشخصية والطموح).

❀ مواصفات عالية القيمة والتكلفة:

مثل المهارات التي ترتفع تكلفة التدريب عليها بشكل غير اقتصادي مع توافرها في سوق العمل. وهي تتميز بما يلي:

أ- يندر توافرها لدى الموظفين الحاليين والموجودين في المنظمة.

ب- يسبب افتقادها مشكلات للمنشأة، ويضعف

اختيار الموظف المناسب للمكان المناسب:
:JOB-PERSON MATCHING

المسألة الأساسية التي تشغل بال مدير الموارد البشرية هي وضع الموظفين المناسبين **FITTING** في المواقع المناسبة على الخريطة التنظيمية للمنشأة. وهذا منطقي. فبالإضافة لقيام الموظف المناسب بعمله على الوجه الأكمل فإنه لن يتعرض للرفت كما أنه لن يغادر الوظيفة طواعية، وبالتالي ستقل المشكلات والاختناقات في التدفق التنظيمي للمنشأة **ORGANIZATIONAL FLO**.
ويوضح الشكل البياني التالي المواصفات المناسبة للموقع المناسب. وهو يمثل دراسة حالة موظف لديه مواصفات جدارة وظيفية معينة (ممثلة بالعمود الأسود)، مع توافر وظيفتين شاغرتين لنقله إليهما : الوظيفة الأولى إنتاجية وتتطلب مواصفات معينة (ممثلة بالعمود الأبيض) ؛ والوظيفة الثانية، وظيفة إدارية وتتطلب مواصفات مختلفة (ممثلة بالعمود الرمادي).
من استعراض الشكل البياني، يمكن لمدير الموارد البشرية استنتاج أن هذا الموظف يصلح للوظيفة الإنتاجية أكثر مما يصلح للوظيفة الإدارية.

100 90 80 70 60 50 40 30 20 10

مواصفات الإنجاز:

مواصفات عملية وعلمية:

مواصفات إدراكية:

مواصفات قيادية:

مواصفات الجدارة الوظيفية للحالة المدروسة

وظيفـــة إنتاجيـــة

وظيفـــة إداريـــة

قدرتها التنافسية.

ت- يصعب اكتسابها بسرعة (مثل القدرة على تشغيل بعض الأجهزة والبرمجيات المعقدة، والتي لا يمكن للشركة أن تتحمل نفقات التدريب عليها).

❁ **مواصفات يمكن تدريب الموظفين عليها في مرحلة تمهيدية بعد التعيين.** مثل المهارات التقنية والعملية متوسطة الصعوبة. وهي تتميز بما يلي:

أ- يندر وجودها لدى المرشحين الجدد.

ب- يسبب افتقادها مشكلات للموظف وللمنشأة.

ت- يسهل اكتسابها خلال العمل.

❁ **مواصفات مرحلية لا يتدرب عليها الأفراد إلا بغرض نقلهم أو ترقيتهم بين المواقع والوظائف المختلفة داخل نفس المنشأة.** وتتميز بالخصائص التالي:

أ- لا يمكن العثور عليها لدى الموظفين الجدد.

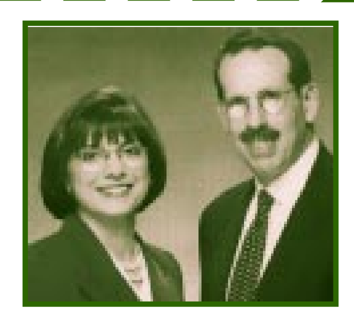
ب- يمكن اكتسابها. ومن أمثلتها: القدرة على تحسين منتجات المنشأة ورفع مستويات الأداء والجودة بها. وهي تتطلب حداً أدنى من العلم والخبرة بشئون المنشأة ويمكن تضمينها داخل خطة التدريب المتقدم التي يتم تصميمها للموظف.

استخدام نماذج الجدارة الوظيفية في تحديد الاحتياجات النوعية والكمية من الموظفين:

يقوم المدير هنا بجمع واسترجاع نماذج الجدارة الوظيفية الخاصة بمختلف الوظائف الحيوية للمنشأة. وفي هذه الحالة لا يقتصر دور المدير على دراسة متطلبات الوظيفة، بل يتعداها ليشمل إعداد التوصيف الوظيفي لكل وظيفة، وكذلك تحديد العدد الأمثل من الموظفين المتازين أو المتوسطين، بحيث توازن الشركة بين ضغط التكاليف من ناحية والفعالية والجدوى الاقتصادية من ناحية ثانية. وبناءً على ذلك يحدد المدير العدد النهائي من الموظفين المتازين والموظفين متوسطي الأداء لكل موقع أو وظيفة على الخريطة التنظيمية للمنشأة.

❁ أما إذا كانت الشركة بصدد إجراء نوع من التغيير الاستراتيجي الذي يتطلب أنواعا مختلفة من الوظائف التي لا تتوافر لها بها أية خبرة سابقة، فعليها أن تستعين بنماذج الجدارة الوظيفية لهذه الوظائف من منشآت لديها وظائف مماثلة، مع إدخال التعديلات المناسبة عليها، كي تتوافق مع متطلباتها الخاصة.

المؤلفان



السيدة / أنتونيت لوسيا
والسيد / ريتشارد ليبزنجر
شريكان في شركة «مانوس» الاستشارية المتخصصة في مساعدة الشركات على تطبيق استراتيجياتها. بدأ الخبيران منذ سنين بتطوير نماذج ومعايير الجدارة للشركات بتفصيلها لتناسب كل شركة على حدة. وقد شارك «ليبزنجر» في تأليف كتاب:
(The Art and Science of 360 Feedback)

Author
Anntoinette D.Lucia
Richard Lepsinger
Title
Competency Models
Publisher:**Jossey - Bass Pfeiffer**
ISBN:0-7879-4602-8
Pages:197

مقاييس الجدارة الوظيفية في خدمة التدريب:

تقوم برامج تنمية الجدارة الوظيفية على قياس الفجوة بين مستوى الجدارة الوظيفية الذي يتمتع به الموظفون، ومضاهاتها بالمستوى المطلوب لوظائفهم الحالية (والمستقبلية). وبناء على ذلك يتم توجيه الموظفين إلى برامج التدريب الخاصة بتنمية المهارات التي يفتقدونها. فهناك إذن علاقة وطيدة بين التدريب ومعايير ومواصفات الجدارة. فهذه المقاييس هي الجسر الذي يربط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب.

وفي هذه الحقيقة نوع من المفارقة : فإدارة الموارد البشرية تنشط في ظروف الاستقرار الاستراتيجي، حين تلجأ الشركة إلى تعزيز جبهتها الداخلية. بينما تنشط إدارة التدريب في ظروف التغيير والتحول الاستراتيجي، حين تلجأ الشركة إلى إعادة تصميم عملياتها وإعادة توزيع مواقعها، استجابة للظروف الخارجية المتغيرة. ومن هذه المفارقة يمكننا أن نستنتج أن استخدام الجدارة الوظيفية في اختيار الموارد البشرية وتنميتها وترقيتها وتدريبها وتغيير مواقعها، عملية لا تتوقف أبداً. فنظام الجدارة هو الأساس الذي يجب أن تنطلق منه الخطط الاستراتيجية على مستوى الفرد والمنظمة والدولة أيضا. بل إنه أفضل نظام يمكن أن تتبناه الإدارة الحكومية أثناء الخصخصة ومن أجل المنافسة. وهو مرتبط بالتخطيط ويصلح لكل الظروف ؛ ظروف الاستقرار والاضطراب.

الجدارة الزوجية: طرفة إدارية

وعليه، فإننا لا نعدو الحقيقة حين نقول : إن **«الإدارة بالجدارة»** هي أنفع وأروع النظم المعاصرة لاختيار وإدارة وحفز الإنسان. وليس هناك نظام أكثر تكاملا منه، عندما نفكر في اختيار قياديي الصفين الأول والثاني. وهناك قصة يرويها أحد خبراء شركة استشارية عالمية مشهورة في تطبيقها لنظم «الجدارة» في إدارة الموارد البشرية. وهي شركة عالمية «أمريكية بريطانية». فعندما قام هذا الخبير باختيار شريكة حياته، استخدم بالفعل معايير الجدارة. وهذه ليست نكتة، بل هي حقيقة مؤكدة. لأن الخبير اختار تلك السيدة لتعمل مساعدة إدارية له. ثم تزوجها. ونفس المعايير طبقها «بل جيتس» عندما اختار زوجته. لأنه اختارها أولا لتكون سكرتيرته ومديرة مكتبه.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب **4002** –القاهرة
مدينة نصر: **11727** – ج.م.ع
تليفون: **2633897 2 20**
تليفون: **4036657 2 20**
فاكس: **2612521 2 20**
مكتب الاسكندرية: **4254353 03**

الأردن– شعاع ت: **5534291** عمان
اليمن – سكاي نت ت: **206949** صنعاء
الإمارات – إكومان ت: **6263326** أبو ظبي
لبنان – المستشار الدولي ت: **399400** بيروت
الكويت – المجموعة للاستشارات ت: **2439291**
عمان – المعهد العماني للتدريب ت: **563303** مسقط
السعودية – مصادر ت: **6504053/6500824** جدة

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام **1993** وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئةالإدارة العربية.
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:
(سري وعاجل) وهي نشرة شهرية متخصصة في السكرتارية والفاعلية الشخصية والإدارة المكتبية.

كشاف العدد171 - العدد الثالث لسنة 2000

العنوان: نماذج الجدارة الوظيفية

العنوان الفرعي: وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات

المؤلف: أنتونيت لوسيا وريتشارد ليبزنجر

الناشر: جوسي باس بفيفير

تاريخ النشر: مارس 1999

عدد الصفحات: 197

الموضوعات:

- الموارد البشرية
- إدارة الافراد
- الفاعلية التنظيمية
- الجدارات

الفهــــــــــرس:

Competency Models

Author (1): Anntoinette D.Lucia

Author (2): Richard Lepsinger

Publisher: Jossey - Bass Pfeiffer

ISBN: 0-7879-4602-8

Pages: **197**

SUBJECTS:

- Human Resources
- Personnel Management
- Organizational Effectiveness
- Competencies



الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»